

INFORMATIVA

Linee guida per la sperimentazione del nuovo modello di servizio

Premessa

L'analisi effettuata sul modello di servizio attuato nelle strutture INPS a seguito della Circolare n. 134/2021 ha evidenziato una crescente domanda degli utenti rispetto a servizi di consulenza e informazione personalizzata e ad alto valore specialistico secondo logiche end-to-end.

Tale evidenziazione ha comportato una riflessione sul modello di servizio vigente e sulla necessità di rivederne, in maniera integrata e coordinata, i diversi Piani che lo costituiscono, *in primis* correlando **il Piano organizzativo delle strutture territoriali a quello della relazione dell'utenza** per focalizzarsi e modularsi sulla **centralità integrata del servizio offerto ai cittadini**.

I due Piani costituiscono, difatti, un **unico sistema integrato**, rappresentando la *Relazione con l'utenza l'espressione esterna degli Assetti organizzativi attuati*.

La rivisitazione del **Piano Organizzativo delle strutture territoriali** ha riguardato lo sviluppo di un presidio coordinato e integrato dei servizi tale da assicurare un approccio flessibile e specialistico in grado di rispondere alle specificità e alle esigenze locali con modalità adattive e differenziate.

L'analisi del **Piano della Relazione con l'utenza** ha riguardato lo sviluppo di un modello che non si esaurisse nell'atto puntuale della risposta a una richiesta, ma che si configurasse come un **processo dinamico ed integrato, attivando una strategia organizzativa e relazionale** orientata alla presa in carico unitaria del cittadino per rendere la **relazione con l'utenza effettiva, continua, riconoscibile e coerente nel tempo**, superando la frammentazione delle esperienze di contatto.

Il processo di sperimentazione di seguito delineato interesserà le Direzioni provinciali di Brindisi, Campobasso, Cosenza, Genova, Isernia, Padova, Palermo, Perugia, Pisa, Teramo, Torino, Varese, la Filiale provinciale di Corigliano-Rossano, nonché le Agenzie complesse collegate e potrà essere esteso ad altre strutture territoriali che presenteranno la propria candidatura alla Direzione centrale Organizzazione.

1. Gli asset di intervento

1.1 Il Piano Organizzativo delle strutture territoriali



In questa fase la sperimentazione delle rimodulazioni organizzative riguarderà esclusivamente l'Area "Prestazioni e servizi individuali" e l'Area "Presidio delle conformità di sede e customer care".

1.1.1 Agenzia Prestazioni e servizi individuali

Il modello organizzativo proposto, e gli assetti che ne derivano, si fonda su *nuove aggregazioni* delle attività istituzionali, secondo configurazioni che assecondano i bisogni e le aspettative dei diversi profili di utenza, caratterizzate da omogeneità normative e procedurali, secondo principi di *efficacia, proattività e personalizzazione*.

Tali aggregazioni prendono il nome di **Macroattività** e sono descritte nell'Allegato 1.

La Tabella n. 1 di seguito riportata fornisce un confronto fra le Macroattività previste nel Reassessment (Circolare n. 134/2021) e quelle che costituiscono la base del nuovo modello organizzativo.

Tabella n. 1

Prestazioni e servizi individuali	
Colonna A	Colonna B
Macroattività Circolare n. 134/2021	Macroattività nuovo modello
– Nucleo base di servizi standard – Indennità e sussidi – Gestione conto assicurativo individuale – Pensioni Fondi alternativi all'AGO – Prestazioni in regime internazionale – Attività successive al primo pagamento	– Pensioni private – Pensioni pubbliche – Conto privato a domanda – Conto pubblico a domanda – Invalidità civile e assegno sociale – Difesa in giudizio InvCiv – Prestazioni di tipo previdenziale – Prestazioni non collegate al conto assicurativo – Prestazioni Credito e welfare – Convenzioni internazionali – Fondi speciali – Gestione indebiti da prestazione

Il nuovo modello prevede il superamento del "Nucleo base servizi standard" e delle "Attività successive al primo pagamento" e la conseguente redistribuzione dei relativi prodotti/servizi all'interno delle nuove Macroattività, costruite intorno alla medesima normativa e/o procedura di riferimento, per favorire la gestione unitaria di ogni richiesta di servizio.

Tali nuove aggregazioni, i cui contenuti sono coerenti con l'impianto dei "Gruppi omogenei" e dei relativi "Prodotti outcome" definiti nel Sistema del Valore Pubblico, faciliteranno, inoltre, il progressivo ampliamento delle conoscenze possedute e delle competenze agite dal personale.

Il modello, nelle sue peculiarità, si caratterizza per l'**elevata flessibilità**: è adattivo e scalabile, capace di rispondere alle diverse caratteristiche organizzative e ambientali.

Le macroattività, così come riportate, possono essere variamente aggregate, a seconda della complessità delle Strutture. In questo senso, quindi, potranno essere governate **in maniera singola o aggregata dalle Unità Organizzative** (UO) la cui denominazione coinciderà con la denominazione della/e macroattività presidiate.

Al Responsabile di Agenzia prestazioni e servizi individuali sarà possibile attribuire una o più delle suddette macroattività e le connesse responsabilità del provvedimento e del procedimento.

Il modello come rielaborato si focalizza:

- sul recupero di un approccio e di una gestione complessiva e unitaria dell'utente di riferimento e del prodotto/servizio erogato.
- sulla flessibilità, intesa come opportunità di sviluppare un "modello adattivo e scalabile" rispetto alle diverse dimensioni "organizzative e socio ambientali" che caratterizzano le strutture INPS.

1.2 Il Piano della Relazione con l'Utenza

Il nuovo **Modello di relazione con l'utenza** punta alla coerenza con il piano organizzativo attuato, all'omnicanalità e a una stretta integrazione e collaborazione con il Contact Center.

La progettazione del modello ha l'obiettivo di migliorare la qualità, la continuità e l'efficacia del rapporto con il cittadino perché assicura una **relazione più fluida, personalizzata e proattiva**, in grado di superare gli attuali schemi di contatto caratterizzati da rigidità e frammentazione.

Il presidio del Front end è progettato in modo che **a ciascuna macroattività corrisponda un punto specifico e chiaramente identificabile di relazione con l'utenza**, secondo una **logica funzionale**, coerente con la natura della domanda e con i volumi di contatto.

Pertanto, **ogni interazione** (in presenza, tramite ricontatto telefonico o videochiamata) è assicurata da personale che opera nell'unità organizzativa all'interno della quale la macroattività è collocata. Ciò per garantire continuità, affidabilità, presa in carico certa delle istanze e adeguatezza delle risposte fornite.

L'allineamento strutturale tra il momento della produzione e quello della relazione con l'utenza sopra delineato è assicurato da uno dei responsabili delle unità organizzative dell'Agenzia Prestazioni e servizi individuali. Nel periodo della sperimentazione, il presidio di tale attività è attribuito al funzionario che nel modello di cui alla Circolare n. 134/2021 corrisponde al responsabile del Nucleo Base Servizi Standard.

A tale funzionario, oltre alla responsabilità di una o più macroattività, è attribuito, pertanto, il compito di attivare le **iniziative funzionali** all'organizzazione dei servizi di presidio della relazione con l'utenza per l'intera Agenzia Prestazioni e Servizi individuali, nello specifico:

- Configurare e calibrare tempi, modalità e canali di accesso (presenza, ricontatto telefonico, videochiamata) sulla base dei volumi e della tipologia delle preferenze espresse dall'utenza, assicurando l'allineamento strutturale tra il Front End e le macroattività;
- Attuare le regole definite dalla Direzione generale per la gestione dell'utenza e monitorare i comportamenti organizzativi correlati, con particolare riferimento ai servizi informativi erogati da remoto;
- Verificare l'andamento del servizio rispetto agli standard e agli indicatori di qualità definiti dalla Direzione centrale Pianificazione e Controllo di gestione, rilevando eventuali scostamenti e proponendo azioni correttive;
- Valorizzare e integrare i feedback provenienti dall'URP (segnalazioni, reclami, osservazioni, suggerimenti), traducendoli in proposte di interventi organizzativi di miglioramento continuo.

Le iniziative descritte saranno attivate in stretta sinergia con il responsabile dell'Agenzia Prestazioni e servizi individuali, con gli altri responsabili delle unità organizzative della medesima Agenzia e con il responsabile URP.

Il nuovo piano di relazione con l'utenza implementa, inoltre, il ruolo e i compiti dell'**Ufficio Relazioni con il pubblico** (URP), attribuendogli anche le funzioni di **Relazioni Istituzionali**, oggi in capo alla Segreteria di Direzione.

L'URP viene, quindi, posto in Staff al Direttore della struttura, in considerazione del ruolo svolto tanto per l'Area flussi quanto per l'Area prestazioni e servizi individuali.

2. Le modalità di aggregazione delle macroattività

Nelle schede successive sono riportate le modalità di aggregazione delle macroattività e le regole che, contemperando le logiche di flessibilità e di omogeneità, devono essere rispettate.

Le operazioni di riassetto avverranno a parità di posizioni organizzative attribuite ed indennità percepite, con riferimento al totale di quelle comprese nell'area di staff e nell'Agenzia Prestazioni e servizi individuali (o ambito per le Agenzie complesse).

Tabella n. 2

Funzione manageriale	Macroattività
Direttore di struttura - Presidio delle conformità di sede e customer care	• Segreteria di Direzione • URP e Relazioni Istituzionali • Supporto area legale e gestione del contenzioso giudiziario (SAL) • Controllo di gestione • Gestione attività contabili • Gestione organizzativa dei ricorsi amministrativi (GORA) Gli ambiti sono presidiati in maniera singola o aggregata dalle UO fermo restando che: • "Controllo di gestione" e "Gestione attività contabili" non possono essere accorpati; • "URP e Relazioni Istituzionali" non può essere accorpata ad altre Macroattività.
Prestazioni e Servizi Individuali	• Pensioni private • Pensioni pubbliche • Conto privato a domanda • Conto pubblico a domanda • Invalidità civile e assegno sociale • Difesa in giudizio INVCIV • Prestazioni di tipo previdenziale • Prestazioni non collegate al conto • Gestione indebiti • Convenzioni internazionali • Fondi speciali • Prestazioni credito e welfare

	Fatte salve eventuali polarizzazioni in atto le macroattività sono presidiate in maniera singola o aggregata dalle UO, in relazione ai volumi, tenendo conto delle seguenti indicazioni: 1. "Pensioni private" può essere aggregata a "Pensioni pubbliche", "Conto privato a domanda", "Invalidità civile e assegno sociale", "Gestione indebiti", "Convenzioni internazionali", "Fondi Speciali". 2. "Pensioni pubbliche" può essere aggregata a "Conto pubblico a domanda", "Convenzioni internazionali", "Fondi Speciali" "Prestazioni credito e welfare". 3. "Conto privato a domanda" può essere aggregato a "Conto pubblico a domanda". 4. "Invalidità civile e assegno sociale" può essere aggregata a "Difesa in giudizio INVCIV", "Gestione indebiti", "Prestazioni non collegate al conto". 5. "Prestazioni di tipo previdenziale" può essere aggregata a "Prestazioni non collegate al conto", "Gestione indebiti". 6. "Prestazioni non collegate al conto" può essere aggregata a "Gestione indebiti". 7. "Convenzioni internazionali" può essere aggregata a "Fondi speciali".
--	--

Eventuali aggregazioni non previste dalla tabella n. 2 dovranno essere adeguatamente motivate in sede di presentazione degli organigrammi sperimentali alla Direzione centrale Organizzazione.

3. Sperimentazione del modello

A partire dal 1°/XX/2026 prenderà avvio la sperimentazione del modello delineato che riguarderà le Direzioni provinciali di Brindisi, Campobasso, Cosenza, Genova, Isernia, Padova, Palermo, Perugia, Pisa, Teramo, Torino, Varese, la Filiale provinciale di Corigliano-Rossano e le Agenzie complesse collegate:

Tale periodo di sperimentazione sarà caratterizzato da momenti di informazione e formazione al personale delle sedi al fine, non solo di veicolare e condividere le linee strategiche sottostanti alle

innovazioni che si intende introdurre, ma anche per assicurare il corretto sviluppo delle proposte di organigramma sperimentale, relative all'Area "Prestazioni e servizi individuali" e all'Area "Presidio delle conformità di sede e customer care", che dovranno essere inviate alla Direzione centrale Organizzazione, per le verifiche e la validazione, entro la data del **XX/XX/2026**.

I Direttori provinciali, una volta validati gli organigrammi, con apposito ordine di servizio che avrà decorrenza dal **XX/XX/2026**, data di effettiva operatività dei nuovi assetti, e per tutta la durata della sperimentazione:

1. confermeranno ai Responsabili di Agenzia Prestazioni e servizi individuali la relativa posizione organizzativa, con l'eventuale responsabilità di una o più Macroattività, con le connesse responsabilità del provvedimento e del procedimento, secondo l'organigramma validato;
2. attribuiranno al titolare della posizione organizzativa "Nucleo base servizi standard" nel modello ex Circolare n. 134/2021, oltre alla responsabilità di una delle nuove UO previste nella Agenzia Prestazioni e servizi individuali secondo l'organigramma validato, il compito, per l'intera Agenzia Prestazioni e Servizi individuali, di attivare e monitorare le **iniziative funzionali** all'organizzazione dei servizi di presidio della relazione con l'utenza, evidenziate nel paragrafo 1.2
3. attribuiranno agli altri titolari di posizione organizzativa delle UO dell'Agenzia Prestazioni e servizi individuali la responsabilità delle nuove UO previste nella medesima Agenzia Prestazioni e servizi individuali secondo l'organigramma validato;
4. confermeranno ai titolari della posizione organizzativa di "Collaboratore della gestione operativa" l'incarico attribuito;
5. attribuiranno al titolare della posizione organizzativa "URP" nel modello ex Circolare n. 134/2021, la responsabilità della posizione organizzativa "URP-Relazioni istituzionali";
6. attribuiranno ai titolari delle altre posizioni organizzative dell'Area "Presidio delle conformità di sede e customer care" nel modello ex Circolare n. 134/2021 la responsabilità delle posizioni organizzative della medesima Area previste negli organigrammi validati.

La Direzione centrale Organizzazione, con la collaborazione delle altre Direzioni centrali interessate, effettuerà le complessive attività di supporto e monitoraggio sulla definizione degli organigrammi nonché l'analisi e valutazione dei dati che via via saranno raccolti, assicurando inoltre il necessario affiancamento.

La sperimentazione si concluderà alla data del XX/XX/2027.

Allegato 1

1. **Macroattività Pensioni Private:** Complesso delle attività connesse alla prima liquidazione delle pensioni private dirette e indirette e alla gestione e controllo dei trattamenti pensionistici già erogati.
2. **Macroattività Pensioni Pubbliche:** Complesso delle attività connesse alla prima liquidazione delle pensioni dirette e indirette in ambito pubblico, alle attività connesse al TFR/TFS (riscatti, liquidazione, gestione, ecc.) e alla gestione e controllo dei trattamenti pensionistici già erogati.
3. **Macroattività Conto Privato a Domanda:** Complesso delle attività connesse alla corretta implementazione e gestione del conto assicurativo individuale (Gestione privata) per periodi accreditabili a domanda dell'interessato (riscatti, ricongiunzioni, contribuzione figurativa, ecc.).
4. **Macroattività Conto Pubblico a Domanda:** Complesso delle attività connesse alla corretta implementazione e gestione del conto assicurativo individuale dei lavoratori del settore pubblico.
5. **Macroattività Invalidità Civile e Assegno Sociale:** Complesso delle attività connesse alla liquidazione e alla gestione delle prestazioni di Invalidità civile e assegno sociale.
6. **Macroattività Difesa in Giudizio Invalidità Civile:** Complesso delle attività svolte dai funzionari incaricati della rappresentanza e difesa in giudizio nei contenziosi di I grado in materia di Invalidità civile.
7. **Macroattività Prestazioni di Tipo Previdenziale:** Complesso delle attività connesse alla liquidazione e gestione delle prestazioni inerenti alla diminuzione della capacità lavorativa, alla sospensione/cessazione del rapporto di lavoro (Naspi, DS Agricola, Malattia, Maternità, ecc.).
8. **Macroattività Prestazioni Non Collegate al Conto:** Complesso delle attività connesse alla liquidazione e alla gestione delle altre prestazioni universali o comunque non connesse al rapporto previdenziale (Bonus asilo nido, Assegno unico, Assegno di inclusione, Supporto Formazione e Lavoro, ecc.).
9. **Macroattività Prestazioni Credito e Welfare:** Complesso delle attività connesse all'erogazione e gestione (anche finanziaria e contabile) delle prestazioni di credito e welfare.

10. **Macroattività Convenzioni Internazionali:** Complesso delle attività connesse alla prima liquidazione delle pensioni dirette e indirette in regime di Convenzione internazionale e alla gestione e controllo dei trattamenti pensionistici già erogati.
11. **Macroattività Fondi Speciali:** Complesso delle attività connesse alla prima liquidazione delle pensioni dirette e indirette in regime di Fondi Speciali e alla gestione e controllo dei trattamenti pensionistici già erogati.
12. **Macroattività Gestione Indebiti:** Complesso delle attività volte alla gestione del recupero dei crediti INPS connessi a tutte le tipologie di prestazione.